

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI PEMBERDAYAAN KARYAWAN DARI BEBERAPA FAKULTAS DI UNIVERSITAS TRISAKTI JAKARTA

Eko Susanto

Email : ekosusanto@gmail.com

Universitas Trisakti

Abstract

This research is about “The Effect of Transformational Leadership On Organizational Citizenship Behavior Mediated by Employee Empowerment Employees On Faculty of Law, Faculty of Civil Engineering and Planning, and Faculty of Landscape Architecture and Technic Environment Trisakti University Jakarta”. The background of this study is to analyze the factors that can influence the Organizational Citizenship Behavior Of Employees Faculty of Law, Faculty of Civil Engineering and Planning, and Faculty of Landscape Architecture and Technic Environment Trisakti University Jakarta. The design of this research using primary data obtained by distributing questionnaires to 114 Employees Faculty of Law, Faculty of Civil Engineering and Planning, and Faculty of Landscape Architecture and Technic Environment Trisakti University Jakarta. Data analysis method used in this research is Structural Equation Model (SEM). The results of this research concluded that there is a positive influence on Transformational Leadership against Employee Empowerment, there is a positive influence on the Transformational Leadership against Organizational Citizenship Behavior, and there is a positive influence on Employee Empowerment against Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: *Transformational Leadership, Employee Empowerment, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Organisasi yang sukses memerlukan karyawan yang akan melakukan tugas mereka melebihi pekerjaan yang telah ditetapkan dan diharapkan, dimana para karyawan akan bekerja melebihi persyaratan yang dibutuhkan (Ahmadi, 2010, dalam Bozkurt dan Bal, 2012:44). Sehingga sangat dibutuhkan perilaku ekstra dari para karyawan yang dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Organ *et al.* (2006:8) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB: disposisi individu dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai (komitmen organisasi dan kepuasan kerja), kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi (Shweta dan Srirang, 2010). Agar perilaku ekstra peran atau OCB para karyawan ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin, sangatlah diperlukan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi seluruh karyawan yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan organisasinya. Sebelumnya karyawan hanya menerima perintah dari pimpinannya, dan melakukannya sesuai perintah.

Karyawan yang kreatif juga memberikan andil yang besar bagi terciptanya inovasi produk suatu organisasi. Oleh karena itu, pemberdayaan dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Melalui konsep ini, karyawan diberi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam mengambil keputusan. Untuk itu dibutuhkan komunikasi atau saling tukar menukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan karyawan sehingga para karyawan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi yang nyata pada pencapaian prestasi organisasi.

Apabila karyawan bekerja dengan baik di dalam organisasi, maka dapat menguntungkan organisasi dalam kompetisi, dan memberikan kepercayaan serta motivasi bagi karyawan itu sendiri. Dengan begitu juga dapat menghasilkan karyawan yang diharapkan dapat menjadi karyawan yang baik (*good citizenship*). Karyawan yang baik ini cenderung akan menampilkan sikap yang baik pula, atau disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Morrison (1996, dalam Bagheri, et al, 2011:56) mengemukakan bahwa karyawan yang diberdayakan memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengekspresikan *Organizational Citizenship Behavior*.

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2011), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka

mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Dimensi Kepemimpinan Transformatif

Bass (1985, dalam Hemsworth *et al*, 2013) mendefinisikan seorang pemimpin transformasional sebagai individu yang memiliki karakteristik tertentu, yang dapat memotivasi pengikutnya untuk bergerak di luar kepentingan pribadi dan berkomitmen untuk tujuan organisasi, sehingga mereka melakukan pekerjaan lebih dari harapan. Ketika Bass (1985 dalam Hemsworth *et al*, 2013) pertama kali mengembangkan konstruksi kepemimpinan transformasional, Bass (1985 dalam Hemsworth *et al*, 2013) menyertakan karakteristik *charisma*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Berdasarkan konstruksi ini ia mengembangkan multifaktor *leadership questionnaire* (MLQ). Versi ini telah disempurnakan untuk membangun kepemimpinan transformasional. Khususnya, *charisma* istilah ini diubah menjadi *idealized influence*. Selanjutnya, komponen keempat, yaitu, *inspirational motivation* (Bass & Avolio, 1990 dalam Hemsworth *et al*, 2013). Yang terbaru versi MLQ adalah bentuk 5X (MLQ 5X) (Bass & Avolio, 1995 dalam Hemsworth, Mutera dan Bargeheh, 2013).

1) *Idealized influence* (Pengaruh Ideal): Menurut Bass (1985 dalam Hemsworth *et al*, 2013), seorang pemimpin dengan tingkat pengaruh

ideal atau karisma memiliki kemampuan untuk membuat pengikut merasakan kepercayaan, menunjukkan kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin.

2) *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual): Menurut Bass (1985 dalam Hemsworth *et al*, 2013) pemimpin yang mampu membangkitkan intelektual pengikut untuk mengenali keyakinan dan nilai-nilai mereka sendiri. Mereka menekankan pemecahan masalah dan mempromosikan kecerdasan dan rasionalitas. Pemimpin tidak mengkritik pengikut ketika mereka berbeda pendapat mengenai ide-ide mereka, sebaliknya pemimpin merangsang pengikutnya untuk berpikir dengan cara baru dan mencoba pendekatan baru (Avolio, Waldman, dan Einstein, 1988)

3) *Individualized consideration* (Pertimbangan Individual): Pertimbangan individual mengacu pada pemimpin yang memberikan dukungan (Bass, 1985). Pemimpin transformasional akan menunjukkan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual (Avolio *et al*, 1988 dalam Hemsworth *et al*, 2013). Pemimpin memperlakukan pengikut dengan hormat, dan mereka mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

4) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional): Motivasi Inspirasional adalah kemampuan pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan memberikan contoh bagi pengikut melalui simbol-simbol, daya tarik emosional, dan komunikasi yang efektif dari suatu harapan (Bass & Avolio, 1990, dalam Hemsworth *et al*, 2013).

Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Organisasi

Givens (2008) menyajikan sebuah tinjauan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi, diantaranya:

- 1) *Organizational Citizenship Behavior*
- 2) Budaya Organisasi
- 3) Visi Organisasi

Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Individu

Givens (2008) menyajikan sebuah tinjauan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional pada individu, diantaranya:

- 1) Pemberdayaan
- 2) Kepuasan Kerja
- 3) Komitmen
- 4) Kepercayaan
- 5) *Self-efficacy beliefs*
- 6) Motivasi

Pemberdayaan Karyawan

Thomas dan Velthouse (1990 dalam Spreitzer, 1995:1443) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan suatu yang multifaceted yang esensinya tidak bisa dicakup dalam satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan

dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self determination*), dan pengaruh (*impact*).

Organizational Citizenship Behavior(OCB)

Huang (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) atau *the extra-role behavior* (Huang, 2012). Robbins dan Judge (2008:40) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Shweta dan Srirang (2009) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Definisi awal Organ mengenai lima dimensi OCB yaitu (Chiun Lo, 2009):

1) *Civic Virtue*

Civic virtue adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi (Organ, 1988; Deluga, 1998, dalam Chiun Lo, 2009).

2) *Conscientiousness*

Conscientiousness adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek (Organ, 1988, dalam Chiun Lo, 2009).

3) *Altruism*

Altruism adalah perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela (Smith, Organ, dan Near, 1983 dalam Chiun Lo, 2009).

4) *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain (Organ, 1988, dalam Chiun Lo, 2009).

5) *Sportsmanship*

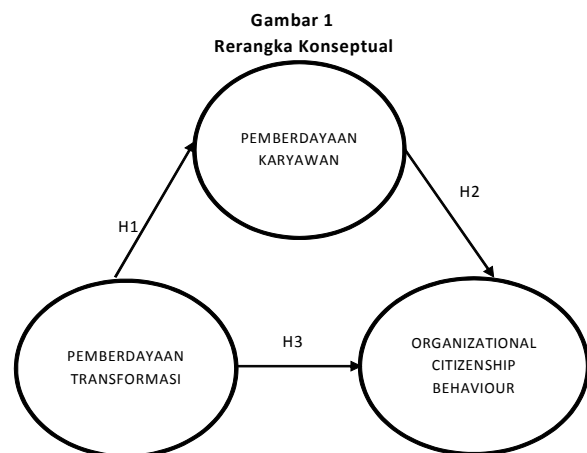
Sportsmanship adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya (Organ, 1988, dalam Chiun Lo, 2009).

OCB tergantung pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka serta terhadap organisasi, yang meliputi:

- a. Komitmen Organisasi
- b. Kepuasan Kerja
- 4) Kepemimpinan Transformasional
- 5) Keadilan Organisasi

Rerangka Konseptual

Berdasarkan beberapa tinjauan pustaka dan hasil-hasil studi empiris yang telah diuraikan diatas, maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Shweta dan Srirang (2010) menyajikan sebuah tinjauan yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, diantaranya:

- 1) Disposisi individu dan motif individu
- 2) Kohesivitas kelompok
- 3) Sikap Pegawai

Perumusan Hipotesis

Banyak penelitian sebelumnya mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan yang menggunakan sampel berbeda, seperti 152 karyawan dari berbagai industri di Turki (Ozaralli, 2002), dan 197 mahasiswa sarjana di Kanada (Meyerson & Kline, 2008). Penelitian mereka melaporkan bahwa

kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya transformasional dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan untuk menjalankan fungsi organisasi.

H1: Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan.

Pemimpin transformasional dianggap “mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu melampaui tingkat harapan” (Bass, 1985:32 dalam Givens 2008). Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa pemimpin transformasional, mendorong OCB karyawan (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990, dalam Givens), meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan. Menurut Bass (1990, dalam Givens 2008) bahwa kepemimpinan transformasional menciptakan karyawan yang tidak egois, setia, dan terhubung ke organisasi. Tipe karyawan yang sering melakukan pekerjaan melampaui apa yang diharapkan dari mereka (Bass, 1985, dalam Givens 2008) dalam kaitannya dengan deskripsi pekerjaan mereka.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lian dan Tui (2012), Jahangir *et al.* (2004), dan Barbuto (2005). Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Penelitian Jahangir *et al.* (2004) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada perilaku OCB karyawan. Penelitian Barbuto (2005) juga menunjukkan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

H2: Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H3: Pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini merupakan survey yang bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui pemberdayaan karyawan. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Fakultas Hukum, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Fakultas Arsitektur Lansekap dan Teknik Lingkungan Universitas Trisakti yang akan ditanyakan melalui kuisioner.

Variabel dan Pengukuran

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variable independen (kepemimpinan transformasional), variable dependen (*organizational citizenship behavior*), dan variable intervening (pemberdayaan karyawan).

Dalam penelitian ini, data yang diperlukan untuk memahami variable-variabel tersebut digunakan data primer yaitu data yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada responden dimana kuisioner digunakan sebagai instrument penelitian. Kuisioner disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel sebagaimana yang telah diuraikan pada sebelumnya. Indikator dari setiap variabel disusun dalam sebuah kalimat pernyataan dalam skala

Likert. Skala Likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek yang diteliti setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang ada. Skala yang digunakan adalah Skala Likert - lima poin dengan susunan interval skala sebagai berikut: Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Ragu-Ragu, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

Kepemimpinan Transformasional

Variabel bebas (*independen*) kepemimpinan transformasional diukur dengan 4 (empat) indikator yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* dengan 20 (dua puluh) item pernyataan yang diadopsi dari Hemsworth, Muteru dan Baregheh, 2013.

Pemberdayaan Karyawan

Variabel perantara (*intervening*) adalah pemberdayaan karyawan diukur dengan 4 (empat) indikator, yaitu: *meaning*, *competence*, *self-determination*, *impact* dengan 12 (dua belas) item pernyataan yang diadopsi dari penelitian Spreitzer, 1995 adalah sebagai berikut:

Meaning

1. Pekerjaan yang saya lakukan penting bagi saya
2. Aktivitas pekerjaan yang saya lakukan memiliki arti penting bagi saya
3. Saya sangat peduli dengan apa yang saya lakukan dalam pekerjaan

Competence

1. Saya percaya saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya
2. Saya dengan yakin menunjukkan kapasitas saya dalam melakukan pekerjaan
3. Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saya

Self-Determination

1. Saya memiliki otonomi untuk menentukan cara saya bekerja
2. Saya bisa mengambil keputusan atas apa yang saya kerjakan
3. Saya memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya

Impact

1. Saya sangat berpengaruh terhadap apa yang terjadi di unit kerja saya
2. Saya memiliki kontrol terhadap apa yang terjadi dalam unit kerja saya
3. Pekerjaan yang saya lakukan memiliki pengaruh terhadap hasil yang dicapai unit kerja saya

Organizational Citizenship Behavior

Variabel terkait (*dependen*) adalah *Organizational Citizenship Behavior* diukur dengan 4 (empat) indikator, yaitu: *civic virtue*, *conscientious*, *altruism*, *courtesy* dengan 16 (enam belas) item pernyataan yang diadopsi dari penelitian Chiun Lo, 2009 sebagai berikut:

Civic Virtue

1. Saya senang memberitahu orang luar mengenai berita keberhasilan fakultas
2. Saya berusaha untuk melindungi reputasi fakultas
3. Saya aktif menghadiri rapat di fakultas
4. Saya tidak keberatan mengambil tugas baru yang sulit
5. Saya memberi saran konstruktif yang dapat meningkatkan kegiatan fakultas

Conscientious

1. Saya tidak ragu dalam berkoordinasi dan berkomunikasi dengan rekan-rekan kerja saya
2. Saya berkerja dengan serius dan jarang membuat kesalahan
3. Saya sering tiba lebih awal dan mulai bekerja dengan segera
4. Saya mematuhi aturan dan prosedur fakultas bahkan ketika tidak ada yang melihat dan tidak ada bukti yang dapat ditunjukkan

Altruism

1. Saya bersedia membantu rekan saya untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan
2. Saya bersedia untuk membantu pekerjaan rekan saya bila diperlukan
3. Saya bersedia untuk membantu rekan-rekan baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja

Coutesy

1. Saya menghindari tindakan yang merugikan rekan kerja saya
2. Saya menghindari hal-hal yang merugikan hak orang lain
3. Saya tidak melakukan tindakan sebelum berkonsultasi dengan orang lain yang mungkin terpengaruh terhadap tindakan saya
4. Saya tidak mau menciptakan masalah bagi rekan kerja saya

Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian. . Metode penelitian sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, yaitu suatu prosedur subjektif yang dalam hal ini kerangka sampelnya tidak tersedia, sampel yang diambil tidak secara acak dan mempunyai kriteria tertentu. Dalam hal ini probabilitas pemilihan elemen-elemen populasi tidak dapat ditentukan disebabkan setiap elemen populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Penarikan sampel ini dilakukan berdasarkan pertimbangan merupakan bentuk penarikan yang didasarkan kriteria-kriteria tertentu (Hermawan, 2009).

Karakteristik responden yang dibutuhkan untuk mampu menjawab kuisisioner yang disediakan adalah sebagai berikut:

- 1) Responden merupakan karyawan dari beberapa fakultas Universitas Trisakti, yaitu: Fakultas Hukum, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Fakultas Arsitektur Lanscape dan Teknik Lingkungan.
- 2) Responden merupakan karyawan non-dosen dari Fakultas Hukum, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Fakultas Arsitektur Lanscape dan Teknik Lingkungan.
- 3) Responden minimal berusia > 17 tahun.
- 4) Responden telah bekerja minimal 6 (enam) bulan.

Menurut Ferdinand (2002:51), untuk memperoleh hasil yang baik maka jumlah responden yang diambil untuk mengisi kuesioner adalah lima hingga sepuluh kali jumlah indikator. Jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah 12 indikator, sehingga sampel penelitian yang baik berkisar antara 60 hingga 120 sampel. Didapat 114 (seratus empat belas) responden dalam penelitian ini yang terdiri dari karyawan non-dosen Fakultas Hukum, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Fakultas Arsitektur Lansekap dan Teknik Lingkungan Universitas Trisakti. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuisisioner di Universitas Trisakti yang dilakukan selama 1 (satu) minggu.

Metode Analisis Data

Metode alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM yang digunakan untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen yang sifatnya membentuk suatu *path* (jalur). Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. SEM merupakan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan. Pengaruh itu dibangun secara satu atau beberapa variabel independen. Pada teknik analisis SEM programnya bisa menggunakan program AMOS versi 6.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Profil responden sebagai karyawan pada Fakultas Hukum, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan dan Fakultas Arsitektur Lansekap dan

Teknologi Lingkungan Universitas Trisakti dapat dilihat dari beberapa karakteristik seperti *gender*, usia, pendidikan, pendapatan dan masa kerja. Profil karakteristik responden seperti ditunjukkan dengan tabel berikut: Responden berdasarkan jenis kelamin yang terbanyak adalah wanita yaitu sebesar 69 responden atau 60.5 %. Pada karakteristik responden berdasarkan usia yang terbanyak adalah umur ≥ 35 tahun yaitu sebanyak 59 responden atau 51.8 %. Pada karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir yang terbanyak adalah Sarjana (S1) yaitu sebesar 100 responden atau 87.7 %. Pada karakteristik responden berdasarkan pendapatan yang terbanyak adalah > Rp 5.000.001 yaitu sebesar 37 responden atau 32.5%. Pada karakteristik responden berdasarkan masa kerja yang terbanyak adalah > 5 tahun yaitu sebesar 93 responden atau 81.6%.

Statistik Deskriptif

Deskripsi data merupakan ringkasan jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan-pernyataan di dalam kuisisioner. Deskripsi data bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang ditinjau dari nilai, mean dan standar deviasi. Mean adalah nilai rata-rata dari keseluruhan responden terhadap variabel yang diteliti, sedangkan standar deviasi menunjukkan variasi dari jawaban responden. Tidak ada batasan pada nilai standar deviasi, namun nilai standar deviasi yang menjauhi angka nol menunjukkan bahwa penyebaran data (jawaban responden) adalah beragam (bervariasi). Dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel penelitian, yaitu variabel Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior*. Berikut ini statistik deskriptif untuk masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1
Statistik Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

| No. | Items | N | Mean | Standar Deviasi |
|--|--|-----|-------------|-----------------|
| <i>Idealized Influence</i> | | | | |
| 1. | Menanamkan kebanggaan | 114 | 3.1754 | 1.13859 |
| 2. | Kepentingan organisasi lebih penting dari pada kepentingan pribadi | 114 | 2.5614 | 1.04784 |
| 3. | Mendorong saya agar dapat berkembang dalam melakukan pekerjaan | 114 | 3.1930 | 1.09607 |
| 4. | Menunjukkan kepercayaan | 114 | 3.6140 | 1.00889 |
| 5. | Pentingnya nilai-nilai dan keyakinan dalam melakukan pekerjaan | 114 | 4.1667 | .71540 |
| 6. | Pentingnya memiliki rasa yang kuat untuk mencapai tujuan | 114 | 4.2018 | .68071 |
| 7. | Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika | 114 | 3.8947 | 1.04219 |
| 8. | Pentingnya mengambil keputusan secara bersama | 114 | 3.6930 | .82147 |
| <i>Inspirational Motivation</i> | | | | |
| 9. | Berbicara dengan optimis | 114 | 2.3596 | 1.03160 |
| 10. | Berbicara dengan penuh semangat | 114 | 3.1140 | 1.03700 |
| 11. | Menyuarakan sebuah visi masa | 114 | 3.1316 | .96407 |
| 12. | Meyakinkan bahwa tujuan akan tercapai | 114 | 3.0263 | 1.04298 |
| <i>Intellectual Stimulation</i> | | | | |
| 13. | Memikirkan kembali beberapa ide | 114 | 3.6930 | .84274 |
| 14. | Melihat dengan perspektif yang berbeda | 114 | 3.1053 | 1.06736 |
| 15. | Melihat masalah dari berbagai sudut | 114 | 3.7193 | .90728 |
| 16. | Menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan | 114 | 3.7632 | 1.03310 |
| <i>Individualized Consideration</i> | | | | |
| 17. | Mengajarkan dan membina dalam melakukan pekerjaannya | 114 | 3.7368 | 1.12928 |
| 18. | Memberikan perhatian pribadi | 114 | 3.7456 | 1.05437 |
| 19. | Memahami karyawannya | 114 | 3.5877 | .96681 |
| 20. | Mengembangkan kemampuan karyawan | 114 | 3.6140 | 1.20844 |
| Mean | | | 3.11 | 0.32 |

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Tabel 1 di atas menunjukkan besarnya nilai *mean* atau nilai rata-rata dan standar deviasi untuk variabel Kepemimpinan Transformatif yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuisioner penelitian. Variabel

Kepemimpinan Transformatif menunjukkan rata-rata sebesar 3.11. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cenderung setuju dengan pimpinan yang menunjukkan rasa yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Nilai standar deviasi sebesar 0.32 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

Tabel 2
Statistik Deskriptif Pemberdayaan Karyawan

| No. | Items <i>Meaning</i> | N | Mean | Standar Deviasi |
|----------------------------------|---|-----|-------------|-----------------|
| 1. | Pekerjaan yang dilakukan penting | 114 | 3.6842 | 1.06693 |
| 2. | Aktivitas pekerjaan memiliki arti penting | 114 | 3.3947 | 1.00985 |
| 3. | Peduli dengan apa yang dilakukan dalam pekerjaan | 114 | 3.6930 | .93247 |
| <i>Competence</i> | | | | |
| 4. | Percaya mampu menyelesaikan pekerjaan | 114 | 3.1930 | 1.26825 |
| 5. | Yakin menunjukkan kapasitas dalam melakukan pekerjaan | 114 | 3.3860 | .95481 |
| 6. | Memiliki keterampilan yang dibutuhkan | 114 | 3.2895 | .96600 |
| <i>Self-determination</i> | | | | |
| 7. | Memiliki otonomi untuk menentukan cara bekerja | 114 | 3.4825 | .92394 |
| 8. | Bisa mengambil keputusan | 114 | 3.3246 | 1.13274 |
| 9. | Memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan | 114 | 3.3772 | 1.14745 |
| <i>Impact</i> | | | | |
| 10. | Berpengaruh terhadap apa yang terjadi di unit kerja | 114 | 3.1930 | 1.08796 |
| 11. | Memiliki kontrol terhadap apa yang terjadi dalam unit kerja | 114 | 3.2895 | 1.07854 |
| 12. | Memiliki pengaruh terhadap hasil yang dicapai unit kerja | 114 | 3.6140 | 1.00008 |
| Mean | | | 3.41 | 0,37 |

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Tabel 3
Statistik Deskriptif *Organizational Citizenship Behavior*

| No. | Items | N | Mean | Standar Deviasi |
|-----------------------------|--|-----|-------------|-----------------|
| <i>Civic Virtue</i> | | | | |
| 1. | Senang memberitahu orang luar mengenai berita keberhasilan fakultas | 114 | 3.8596 | .62226 |
| 2. | Berusaha untuk melindungi reputasi fakultas | 114 | 3.7105 | .74932 |
| 3. | Aktif menghadiri rapat di fakultas | 114 | 3.7456 | .70160 |
| 4. | Memberi saran konstruktif | 114 | 3.6579 | .73868 |
| 5. | Tidak ragu dalam berkoordinasi dan berkomunikasi | 114 | 3.6754 | .55647 |
| <i>Conscientious</i> | | | | |
| 6 | Berkerja dengan serius dan jarang membuat kesalahan | 114 | 3.7193 | .67192 |
| 7 | Tiba lebih awal dan mulai bekerja dengan segera | 114 | 3.7719 | .67882 |
| 8 | Mematuhi aturan dan prosedur | 114 | 3.6491 | .66496 |
| 9 | Bersedia untuk membantu rekan-rekan baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja | 114 | 3.7632 | .58450 |
| <i>Altruism</i> | | | | |
| 10 | Bersedia membantu rekan saya untuk memecahkan masalah | 114 | 3.8772 | .70573 |
| 11 | Bersedia untuk membantu pekerjaan rekan saya bila diperlukan | 114 | 3.8333 | .77479 |
| 12 | Bersedia untuk membantu rekan-rekan baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja | 114 | 3.5702 | .66478 |
| <i>Courtesy</i> | | | | |
| 13 | Menghindari tindakan yang merugikan rekan kerja | 114 | 3.6491 | .63778 |
| 14 | Menghindari hal-hal yang merugikan hak orang lain | 114 | 3.7895 | .57181 |
| 15 | Tidak melakukan tindakan sebelum berkonsultasi dengan orang lain | 114 | 3.6404 | .73022 |
| 16 | Tidak mau menciptakan masalah bagi rekan kerja | 114 | 3.6316 | .71967 |
| Mean | | | 3,39 | 0.33 |

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21

Tabel 2 di atas menunjukkan besarnya nilai *mean* atau nilai rata-rata dan standar deviasi untuk variabel Pemberdayaan Karyawan yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan dalam kuisioner penelitian. Variabel Pemberdayaan Karyawan menunjukkan rata-rata sebesar 3.41. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cenderung setuju, atas kepedulian karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Nilai standar deviasi sebesar 0.37 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

Tabel 4
Rangkuman Statistik Deskriptif

| No | Variabel | Mean |
|----|--|------|
| 1. | Kepemimpinan Transformasional | 3.11 |
| 2. | Pemberdayaan Karyawan | 3.41 |
| 3. | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 3.39 |

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Tabel 3 di atas menunjukkan besarnya nilai *mean* atau nilai rata-rata dan standar deviasi untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang diukur dalam penelitian ini. Nilai *mean* menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap suatu variabel, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan terhadap rata-rata dari pernyataan yang diajukan

dalam kuisioner penelitian. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan rata-rata sebesar 3.39. Berdasarkan nilai rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa karyawan cenderung setuju untuk membantu rekan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Nilai standar deviasi sebesar 0.33 menunjukkan penyebaran data yang cukup bervariasi.

Pada tabel 4 di atas, ditunjukkan secara menyeluruh bahwa rata-rata tertinggi terdapat pada variabel pemberdayaan karyawan dengan nilai rata-rata sebesar 3.41.

Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan pengujian kesesuaian model, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian dilakukan dengan metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan bantuan *software* AMOS Graphics 6. Dasar pengambilan keputusan adalah:

Jika $p\text{-value} < 0.05$ maka H_0 ditolak

Jika $p\text{-value} \geq 0.05$ maka H_0 gagal ditolak

Hipotesis 1

Hipotesis kedua menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan, dimana bunyi hipotesa nol (H_0) dan hipotesa alternatif (H_a) adalah sebagai berikut:

H_0 : Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

H_a : Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis 1

| Keterangan | Estimate | <i>p-value</i> | Keputusan |
|---|----------|----------------|-------------------|
| Kepemimpinan Trasnformasional → Pemberdayaan Karyawan | 0.183 | 0.003 | Ha2 gagal ditolak |

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Berdasarkan tabel 5, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa kedua sebesar $0.003 < \alpha 0.05$ dengan demikian H_0 1 ditolak dan H_a 1 gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.183 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan banyak penelitian sebelumnya mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan yang menggunakan sampel berbeda, seperti 152 karyawan dari berbagai industri di Turki (Ozaralli, 2002), dan 197 mahasiswa sarjana di Kanada (Meyerson & Kline, 2008). Penelitian mereka melaporkan bahwa kemampuan pemimpin untuk menerapkan gaya transformasional dapat meningkat pemberdayaan karyawan untuk menjalankan fungsi organisasi.

Pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan karyawan di penelitian yang terdahulu menyatakan bahwa kepemimpinan Trasnformasional mempunyai hubungan yang positif dengan pemberdayaan karyawan.

Hipotesis 2

Hipotesis pertama menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dimana bunyi hipotesa nol (H_0 1) dan hipotesa alternatif (H_a 2) adalah sebagai berikut:

H_0 2: Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H_a 2: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis 2

| Keterangan | Estimate | <i>p-value</i> | Keputusan |
|--|----------|----------------|-------------------|
| Kepemimpinan Trasnformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0.304 | 0.018 | Ha1 gagal ditolak |

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa *p-value* pada hipotesis pertama sebesar $0.018 < \alpha 0.05$. Dengan demikian H_01 ditolak dan H_{a1} gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.304 menunjukkan arah positif antara kedua variabel. Yang artinya semakin besar kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu yang melebihi harapan (Bass, 1985:32, dalam Givens 2008). Oleh karena itu ada kemungkinan kepemimpinan transformasional meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan '(Podsakoff et al, 1990, dalam Givens), meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan(Givens 2008).

Hipotesis 3

Hipotesis ketiga menguji pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dimana bunyi hipotesa nol (H_03) dan hipotesa alternatif (H_{a3}) adalah sebagai berikut:

H_03 : Pemberdayaan Karyawan tidak memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H_{a3} : Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa *p-value* untuk hipotesa ketiga sebesar $0.013 < \alpha 0.05$ dengan demikian H_03 ditolak dan H_{a3} gagal ditolak. Adapun koefisien sebesar 0.405 menunjukkan ke arah positif antara kedua variabel, yang artinya semakin besar pemberdayaan karyawan, maka akan mendorong dan memungkinkan individu untuk mengambil tanggung jawab pribadi untuk memperbaiki cara mereka melakukan pekerjaan dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.(David Clutterbuck 1995, dalam Sofiah, 2014) Hal ini didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Thayer (2008, dalam Sofiah, 2014) melaporkan bahwa keadaan psikologis yang positif mampu menumbuhkan respons emosional positif dari karyawan dan dijelaskan lebih lanjut bahwa ketika keadaan psikologis yang positif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara karyawan.

Tabel 7
Hasil Pengujian Hipotesis 3

| Keterangan | Estimate | <i>p-value</i> | Keputusan |
|---|----------|----------------|------------------------|
| Pemberdayaan Karyawan → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0.405 | 0.013 | H_{a3} gagal ditolak |

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS 21 (terlampir)

Tabel 8
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis dengan Metode SEM

| Hipotesis | Keputusan |
|---|------------------------------|
| H ₁ : Kepemimpinan Transformasional → Pemberdayaan Karyawan | H ₁ gagal ditolak |
| H ₂ : Kepemimpinan Transformasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | H ₂ gagal ditolak |
| H ₃ : Pemberdayaan Karyawan → <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | H ₃ gagal ditolak |

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Karyawan merasakan pimpinan yang menunjukkan rasa yang kuat untuk mencapai tujuan dalam melakukan pekerjaan. Tetapi karyawan merasa pimpinan kurang berbicara dengan optimis mengenai masa. Dengan demikian karyawan melihat pemimpinnya menunjukkan perilaku yang kuat dalam mencapai tujuan pekerjaan, namun pemimpin kurang optimis berbicara mengenai masa depan.

Pemberdayaan karyawan yang paling dirasakan adalah karyawan sangat peduli dengan apa yang dilakukannya dalam pekerjaan. Tetapi karyawan kurang memiliki keterampilan yang dibutuhkan dan memiliki kontrol terhadap apa yang terjadi dalam unit kerja dan kurang percaya mampu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ada pada karyawan adalah bersedia membantu rekannya untuk memecahkan masalah. Tetapi kurang bersedia membantu rekan-rekan baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja menjadi nilai terendah.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan penerapan pemberdayaan karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sesama karyawan. Variable pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penerapan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sesama karyawan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan simpulan diatas, penelitian ini dapat memberikan implikasi bagi manajer guna untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan), saran yang dapat diberikan bagi pimpinan fakultas dalam upaya untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut:

1. Dengan demikian, secara langsung terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan dan terdapat pengaruh tidak langsung dari penerapan pemberdayaan karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.
2. Dari ketiga hipotesis, variabel pemberdayaan karyawan yang memiliki hubungan cukup kuat terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga yang dapat dilakukan adalah karyawan diberi tanggung jawab dan wewenang untuk mengambil keputusan menyangkut pengambilan keputusan dalam pekerjaan. Karyawan tidak hanya diberi wewenang saja tetapi juga diberi sumberdaya untuk melakukan pengambilan keputusan sesuai dengan kreativitas dan inovasi mereka.
3. Untuk variabel kepemimpinan transformasional memiliki hubungan terendah terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pimpinan yang memberikan pengaruh, memiliki visi, menjadi teladan, menstimulasi cara berpikir karyawan, dan mengkomunikasikan harapan kerja yang tinggi akan meningkatkan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka melebihi tugas mereka dalam organisasi.

Keterbatasan dan Saran untuk Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui pemberdayaan karyawan. Objek penelitian ini hanya terbatas dari beberapa karyawan di beberapa fakultas Universitas Trisakti berjumlah 114 orang dan ditanyakan melalui

kuisisioner, dimana jika ditanyakan hanya melalui kuisisioner dan tidak ditanyakan secara langsung dengan mengadakan *interview*, dikhawatirkan data yang diolah menjadi *bias*. Dalam penelitian lebih lanjut, disarankan menambahkan variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* seperti: disposisi individu dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap karyawan (komitmen organisasi dan kepuasan kerja), dan keadilan organisasi (Shweta dan Srirang, 2010).

DAFTAR PUSTAKA

- Bagheri G, Matin H.Z, Amighi F. (2011). The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization Employees, *Iranian Journal of Management Studies*, Vol.4, pp. 53-62
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No 4, pp. 26-40.
- Bozkurt, Serdar & Yasemin Bal. (2012). Investigation of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Organizational Citizenship Behavior: A Research. *International Journal of Innovations in Business*
- Chiun Lo.M, (2009), Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia, *International Business Research*, Vol 2, No 1, p.48-55

- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Givens J.R, (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes, *Emerging Leadership Journeys*, Vol 1, pp 4-24
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. (2004). Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol I, No 2, pp. 75-85.
- Transformational Leadership In Public Sector Executives: A Pschometric Properties Reviews. *The Journal of Applied Business Research*, Vol 29 No 3, p.853-852
- Hermawan, Asep. (2009). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*, Vol 19, No 4, pp. 513– 529.
- Hemsworth D, Mutera J, Baregheh A, (2013), *Examining Bass's*
- Lian, L.K., and Tui, L.G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates Competence and Downward Influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol 13, No 2, pp. 59-96.
- Meyerson, S. L., & Kline, T. J. B. (2008). Psychological and environmental empowerment: Antecedents and consequences. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(5), 444-460.
- Ozaralli, N. (2002). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*
- Robbins, Stephen P, dan Timothi A Judge. (2011). *Organizational Behavior Fourteenth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sadarusman, Eka, (2004), *Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan*, *Fokus Ekonomi*, Vol. 3, No.2.
- Shweta, J., and Srirang, J. (2010). Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*, Vol 1 No 2, pp. 27-36.
- Sofiah K.K., Padmashantini,P. (2014).Gengeswari, K. A Study on Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry Department of Business, Department of Marketing, Faculty of Business and Finance, Universiti Tunku Abdul Rahman, Kampar,Perak. *International Journal for Innovation Education and Research*.Vol 2 No 07, pp 73-82